

# Marcin Piątkowski

---

## Znaczenie form zatrudnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 431-442

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

mgr MARCIN PIĄTKOWSKI  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## ZNACZENIE FORM ZATRUDNIENIA W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

W artykule dokonano charakterystyki form zatrudnienia stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa oraz przedstawiono proces zmian w obszarze modelu zatrudnienia. Przedstawiono czynniki dla których dotychczasowe standardowe zatrudnienie jest wciąż stosowane przez przedsiębiorców, jak również powody jego ograniczenia, co przeciwstawiono niestandardowym formom zatrudnienia.

### Wprowadzenie

Przemiany ustrojowe w Polsce pod koniec XX wieku oraz wejście do Unii Europejskiej przyczyniły się do otwarcia gospodarki naszego kraju na procesy globalizacyjne i zwiększenia znaczenia czynników zewnętrznych mających wpływ na funkcjonowanie i konkurencyjność rodzimych przedsiębiorstw. Tym samym doszło do zwiększenia zainteresowania ze strony przedsiębiorców niestandardowymi formami zatrudnienia. Turbulentność otoczenia sprawia, że przedsiębiorstwa, aby podolać konkurencyjności, są zmuszone do zwiększania elastyczności także w obszarze zatrudnienia. Dotychczasowa forma zatrudnienia długookresowego zaczyna być powoli zastępowana przez elastyczność kadrową zarówno w zakresie czasu, jak i charakteru pracy.

Artykuł odnosi się do badania form zatrudnienia występujących w grupie przedsiębiorstw sektora mikro, małych, średnich przedsiębiorstw, które należą do grona podmiotów najbardziej wrażliwych na wszelkiego rodzaju zmiany w gospodarce. Celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli niestandardowych form zatrudnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz wskazanie czynników kształtujących preferencje polskich przedsiębiorstw w tym zakresie. Artykuł oprócz podstawy teoretycznej wprowadzającej do omawianego zagadnienia zawiera wyniki

badań empirycznych przeprowadzonych metodą ankietową na grupie 177 przedsiębiorców w listopadzie 2010 r.

### **Standardowe i niestandardowe formy zatrudnienia**

Na przestrzeni wielu lat w ramach zachodzących procesów rozwoju gospodarczego doszło do wyodrębnienia się formy zatrudnienia, która w literaturze przedmiotu uznawana jest za klasyczną lub też standardową formę zależności ekonomiczno-organizacyjnej pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Cechy charakterystyczne, które odróżniają ten typ współpracy nawiązanej w ramach stosunku pracy od pozostałych form zatrudnienia, to<sup>1</sup>:

- umowa o pracę na czas nieokreślony,
- ośmiogodzinny dzień pracy,
- stałe godziny pracy,
- podporządkowanie pracownicze,
- wykonywanie pracy na ryzyko pracodawcy w określonym miejscu.

Ze względu na to, że niestandardowa forma zatrudnienia nie ma definicji prawnej, oznacza, że nie istnieje żaden akt ani przepis prawny opisujący występowanie tego typu pojęcia. Z tego też powodu nie podlega rygorom kodeksu pracy. Jednak w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że każda praca, nieodpowiadająca powyższej charakterystyce regulującej nawiązanie stosunku pracy, lecz wykonywana przy zastosowaniu innej podstawy prawnej jest uznawana jako zatrudnienie niestandardowe<sup>2</sup>.

Takie podejście również zastosowano w niniejszej pracy, wyodrębniając następujące formy zatrudnienia elastycznego, które zostało wykorzystane w części:

1. Terminowe umowy o pracę:
  - a) umowa na czas określony;
  - b) umowa na czas wykonywania określonej pracy;
  - c) umowa na okres próbny;
  - d) umowa na czas zastępstwa pracownika;
  - e) umowa sezonowa.
2. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy – stosowane w odniesieniu do podejmujących pracę absolwentów lub osób w wieku przedemerytalnym oraz

---

<sup>1</sup> M. Król, *Elastyczne zatrudnienie nowym wyzwaniem dla organizacji*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 481.

<sup>2</sup> *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, red. Z. Dziubiński, M. Kowalewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Warszawa 2008, s. 13.

- matek wychowujących małe dzieci. Strony umawiają się na dowolny wymiar etatu, lecz nieprzekraczający jego pełnego wymiaru<sup>3</sup>.
3. Zatrudnienie w elastycznych godzinach czasu pracy:
    - a) zadaniowy czas pracy – w tym systemie pracownik sam planuje czas pracy, a efektem pracy ma być wykonane przez niego konkretne zadanie, dlatego nie musi pozostawać on w zakładzie pracy w określonych godzinach;
    - b) skrócony tydzień pracy – poprzez skrócenie liczby dni w tygodniu pracy dopuszcza się przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do maksymalnie 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym jednego miesiąca;
    - c) praca weekendowa – praca jest świadczona wyłącznie w okresie od piątku do niedzieli oraz w święta, z maksymalnym dopuszczeniem wydłużenia dobowego wymiaru czasu pracy do 12 godzin w okresie rozliczeniowym<sup>4</sup>.
  4. Leasing pracowniczy (wynajęcie pracownika) – firma za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej wynajmuje pracownika tylko do konkretnego zadania na określony czas. Przedsiębiorstwo podpisuje umowę z agencją pracy, która rekrutuje i wynagradza pracowników oraz podpisuje z nimi umowy; a nie z tymże pracownikiem<sup>5</sup>.
  5. Umowy cywilnoprawne: umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna.
  6. Praca nakładcza (praca chałupnicza) – osoba fizyczna zobowiązuje się do wytwarzania rzeczy lub innych części z materiałów powierzonych przez nakładcę. Wykonawca sam ustala sobie czas i sposób pracy, nie podlegając kontroli nakładcy<sup>6</sup>.
  7. Telepraca.
  8. Praca na wezwanie – pracownik w tej formie pracy może zostać wezwany w każdym momencie przez pracodawcę do jej świadczenia, realizując zadania odpowiednio do zapotrzebowania tegoż pracodawcy<sup>7</sup>.
  9. Job sharing (dzielenie stanowiska pracy) – jedno stanowisko pracy pełnowymiarowej jest dzielone przez dwóch lub więcej pracowników, co przekłada się

---

<sup>3</sup> J. Górska, *Alternatywne formy zatrudnienia – możliwości i ograniczenia*, w: *Dylematy zatrudnienia w warunkach postępującej integracji Polski z Unią Europejską*, red. J. Orczyk, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 6, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 177.

<sup>4</sup> *Badanie czynników warunkujących...*, s. 19–20.

<sup>5</sup> T. Kopczyński, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 48, Poznań 2004, s. 100.

<sup>6</sup> *Badanie czynników warunkujących...*, s. 22–25.

<sup>7</sup> E. Kryńska, *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 1–2, s. 77.

- odpowiednio na proporcjonalny podział wynagrodzenia oraz pozostałych świadczeń między nimi<sup>8</sup>.
10. Work sharing – czasowe obniżenie czasu pracy i wysokości wynagrodzeń pracowników w wyniku pogorszonej kondycji przedsiębiorstwa celem zapobieżenia redukcji personelu<sup>9</sup>.
  11. Job rotation (rotacja zatrudnienia) – pracownicy przechodzą przez kolejne stanowiska pracy w przedsiębiorstwie, co skutkuje rozwojem indywidualnych umiejętności i doświadczenia pracownika, a także podnoszeniem poziomu jego kwalifikacji<sup>10</sup>.
  12. Korzystanie z pracownika samozatrudnionego.

### **Kierunek zmian modelu i form zatrudnienia**

W kontekście przyszłościowego modelu zatrudnienia opartego na elastyczności zatrudnienia należy dokonać wyodrębnienia trzech grup pracowniczych składających się na system organizacyjny przedsiębiorstwa o strukturze trójlistnej koniczyny, zaprezentowanego przez Charlesa Handy'ego.

Do najważniejszej, aczkolwiek najmniej licznej grupy należą dobrze opłacani pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych, stanowiący o istocie przedsiębiorstwa i jego sprawnym funkcjonowaniu. Należą do kluczowych pracowników przedsiębiorstwa, stąd też skupiają w swoich szeregach kierownictwo najwyższego szczebla oraz pracowników o istotnym znaczeniu dla organizacji. Cechą charakterystyczną tej grupy, określanej jako tzw. trzon zatrudnienia, jest elastyczność funkcjonalna oraz nawiązany z pracodawcą stosunek pracy na czas nieokreślony.

W drugiej grupie znajdują się pracownicy dysponujący umiejętnościami łatwo dostępnymi na rynku pracy. Wykonują rutynowe czynności w ramach danego przedsiębiorstwa, zatem ich znalezienie nie wymaga wysokich nakładów pieniężnych ani czasu. Są mniej istotni dla organizacji, dlatego wiążą ich umowy o krótkim horyzoncie czasu. Ta grupa charakteryzuje się elastycznością ilościową, płacową i czasową.

Pracownicy peryferyjni tworzący ostatni „liść” należą do niestabilnej części zatrudnionych, zmiennej w czasie, dostosowywanej do bieżącego zapotrzebowania przedsiębiorstwa. Przyjmowani w okresach zwiększonego zapotrzebowania na pracę. Są to pracownicy o niskich kwalifikacjach, objęci elastycznością ilościową, płacową i czasową oraz funkcjonalną<sup>11</sup>. W procesie zachodzących zmian następuje

<sup>8</sup> M. Szyłko-Skoczny, *Elastyczne formy zatrudnienia – korzyści i zagrożenia społeczne*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 6, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 161.

<sup>9</sup> *Badanie czynników warunkujących...*, s. 29–30.

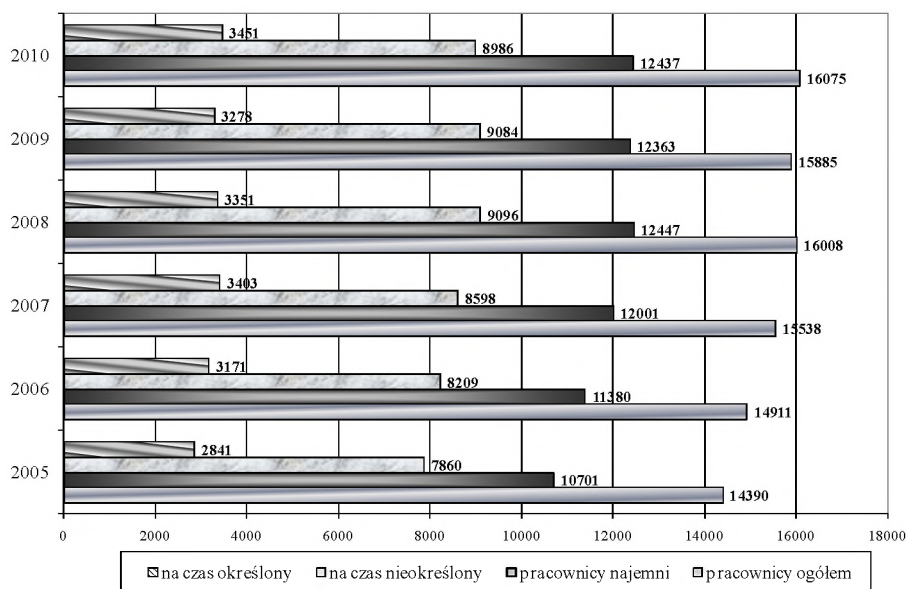
<sup>10</sup> *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na prace w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 137.

<sup>11</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 146–147.

również zwiększenie kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami zewnętrznymi, którzy zajmują się wyspecjalizowanym zakresem prac. Przedsiębiorcy dzięki zlecaniu tego typu prac na zewnątrz obniżają poziom kosztów pracowniczych i realizacji uprawnień wynikających ze stosunku pracy (urlopy macierzyńskie i chorobowe), jak też koszty szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracownika.

Należy jednakże pamiętać, że ten trend jest dość powolny, na co wskazują zachowania przedsiębiorców oraz wyniki badań przedstawione w kolejnych częściach niniejszego artykułu. Wciąż w głównej mierze przekonanie pracodawców o potrzebie zatrudnienia pracowników na podstawie standardowej formy dominuje w modelu zatrudnienia występującym w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Obserwowany proces zmian w zakresie modelu i form zatrudnienia sygnalizowany przez przedsiębiorców sektora MSP znajduje odzwierciedlenie w danych Głównego Urzędu Statystycznego publikowanych w „Kwartalnej informacji o rynku pracy” (rys. 1).



Rys. 1. Pracownicy najemni zatrudnieni na czas nieokreślony i określony w latach 2005–2010

Źródło: *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy*, GUS, Warszawa 2008; *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy*, GUS, Warszawa 2011.

Na podstawie zebranych przez GUS danych można stwierdzić, że w latach 2005–2010 w Polsce stopniowo rosła liczba pracowników najemnych zatrudnionych na czas określony, zaś udział zatrudnionych na tej podstawie do ogółu liczby pracujących (przy rosnącej ich wartości) pozostaje na tym samym poziomie.

## Przedmiot i metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań była diagnoza form zatrudnienia stosowanych w sektorze MSP. Na podstawie przeprowadzonej analizy dokonano oceny najczęściej stosowanych form zatrudnienia ze wskazaniem czynników kształtujących preferencje wyboru danej formy zatrudnienia wraz z określeniem możliwości ich stosowania przez przedsiębiorców. Zwrócono także uwagę na elementy wpływające na relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami z punktu widzenia przedsiębiorców.

W wyniku przeprowadzonych badań w listopadzie 2010 r. w losowo dobranej próbie badawczej uczestniczyło 177 przedsiębiorstw prywatnych należących do sektora MSP, co jest przedmiotem dalszej analizy. W pozyskiwaniu materiału źródłowego jako technikę badawczą wykorzystano metodę ankietową.

W badanej próbie znajdują się podmioty gospodarcze zlokalizowane na terenie czterech województw z obszaru południowo-wschodniej Polski (woj. małopolskie, podkarpackie, śląskie, lubelskie), zróżnicowanych pod względem wielkości miejscowości ze względu na liczbę mieszkańców. Największą grupę stanowiły podmioty funkcjonujące w miejscowościach o liczbie mieszkańców do 5 tys., a także powyżej 500 tys., odpowiednio 23,73% i 22,03% (tj. 42 i 39 przedsiębiorstw).

Podział przedsiębiorstw ze względu na liczbę osób zatrudnionych jest zbliżony do podziału występującego w całym sektorze MSP na obszarze kraju, gdzie najliczniejszą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa. Podmioty zatrudniające do 10 pracowników stanowiły 57,63% badanej próby, przedsiębiorstwa małe – 30,51%, średnie – 11,86%.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw, które są przedmiotem badania, zostało założonych po transformacji ustrojowej w Polsce (w roku 1989), nie przekraczając tym samym 20 lat funkcjonowania na rynku, stanowiąc łącznie 89,82% próby, a w 98% wiek badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw nie przekracza 25 lat.

Uwzględniając formę prawną, zauważono, że największy udział mają podmioty zarejestrowane jako: jednoosobowa działalność gospodarcza (65,54% – 116), spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (17,51% – 31) i spółka cywilna (9,04% – 16). W grupie mikroprzedsiębiorstw zdecydowana większość to przedsiębiorstwa jednoosobowe (84,31% – 86), natomiast w gronie przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 250 pracowników (średnich) przewagę stanowiła spółka kapitałowa prawa handlowego; sp. z o.o., którą jako formę prawną wskazało 66,67% podmiotów.

Ze względu na sektor działalności próba miała charakter heterogeniczny, obejmując w większości przedsiębiorstwa sektora produkcyjnego i usługowego (11,30% i 87,57%), a także 2 podmioty zaliczane według PKD do rolnictwa. Największy

udział stanowiły podmioty reprezentujące handel hurtowy i detaliczny, budownictwo, przemysł oraz pozostałą działalność usługową.

### Interpretacja wyników

W badanej grupie przedsiębiorców zdecydowana większość (74,58%) deklaruje, że w okresie 2005–2009 stosowała standardową formę zatrudnienia pracowników w postaci umowy na czas nieokreślony. W porównaniu z rokiem 2010 również trzech na czterech ankietowanych wyraziło się twierdząco w zakresie stosowania tej formy zatrudnienia. Potwierdza to ogólną tendencję występującą w polskich przedsiębiorstwach zbieżną z opiniami pracodawców oraz oczekiwaniami pracowników w stosunku do form zatrudnienia, jakie chcieliby, aby ich łączyły w zakresie wykonywanej pracy. W tabeli 1 przedstawiono powody, dla których przedsiębiorcy wciąż chętnie stosują standardową formę zatrudnienia oraz czynniki, które przyczyniają się do ograniczenia tego zatrudnienia.

Tabela 1

Powody stosowania i ograniczenia zatrudnienia standardowego przez przedsiębiorców

Powody stosowania zatrudnienia standardowego	Powody ograniczenia zatrudnienia standardowego
stabilność miejsca pracy dla pracownika większa lojalność i związanie pracownika z firmą lepsza wydajność pracownika najlepsza dla pracownika ochrona stosunku pracy lepsze relacje na płaszczyźnie pracodawca-pracownik zatrzymanie wykwalifikowanej kadry lepsza kontrola pracownika stałe godziny otwarcia firmy zaufanie dla sprawdzonych pracowników większa motywacja pracownika	wysokie koszty zatrudnienia swobodna możliwość regulacji poziomu zatrudnienia w zależności od potrzeb słabe dostosowanie czasu pracy zatrudnionego do jego potrzeb zwiększenie wydajności i efektywności pracownika trudności w rozwiązaniu umowy z pracownikiem zwiększenie motywacji pracownika kryzys gospodarczy brak chęci do podnoszenia kwalifikacji przez pracowników zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Spośród grupy dwudziestu zróżnicowanych pod różnym względem, niestandardowych form zatrudnienia jako najczęściej występującą w latach 2005–2009 w badanej próbie przedsiębiorstw wskazano umowę na czas określony (61,02%) oraz umowę na okres próbny (41,81%).

Do grupy elastycznych form zatrudnienia najczęściej stosowanych przez przedsiębiorców w badanym okresie czasu zalicza się także:

- umowę zlecenia,
- zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy,



- umowę o dzieło,
- pracę weekendową.

Podobne wartości ( $\pm 2\%$ ) dla wskazanych form zatrudnienia uzyskano dla roku 2010. Szczegółowe wartości stosowanych przez przedsiębiorców form standardowych i elastycznych przy uwzględnieniu kryterium wielkości podmiotów gospodarczych w badanych okresach zawarto w tabeli 2.

Tabela 2

Formy zatrudnienia stosowane przez przedsiębiorstwa w latach 2005–2009 i 2010 roku

Lp	Formy zatrudnienia	Przedsiębiorstwa stosujące daną formę zatrudnienia w %							
		w latach 2005–2009				w 2010 roku			
		mikro	małe	średnie	razem	mikro	małe	średnie	razem
1	<b>Umowa na czas nieokreślony</b>	70,59	75,93	90,48	74,58	72,55	83,33	66,67	75,14
2	<b>Umowa na czas określony</b>	58,82	61,11	71,43	61,02	56,86	77,78	61,90	63,84
3	Umowa na czas wykonywania określonej pracy	9,80	5,56	9,52	8,47	9,80	11,11	–	9,04
4	<b>Umowa na okres próbny</b>	35,29	46,30	61,90	41,81	30,39	48,15	57,14	38,98
5	Umowa na czas zastępstwa pracownika	7,84	11,11	14,29	9,60	8,82	12,96	9,52	10,17
6	Umowa sezonowa	8,82	5,56	–	6,78	8,82	3,70	–	6,21
7	Zadaniowy czas pracy	7,84	14,81	4,76	9,60	7,84	14,81	4,76	9,60
8	Skrócony tydzień pracy	1,96	3,70	4,76	2,82	1,96	7,41	9,52	4,52
9	Praca weekendowa	11,76	14,81	9,52	12,43	10,78	11,11	9,52	10,73
10	<b>Umowa zlecenie</b>	26,47	24,07	42,86	27,68	30,39	31,48	33,33	31,07
11	<b>Umowa o dzieło</b>	12,75	7,41	38,10	14,12	12,75	11,11	33,33	14,69
12	Umowa agencyjna	–	–	9,52	1,13	–	–	4,76	0,56
13	<b>Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy</b>	15,69	18,52	38,10	19,21	15,69	22,22	23,81	18,64
14	Praca nakładcza (praca chałupnicza)	0,98	–	–	0,56	0,98	–	–	0,56
15	Telepraca	1,96	3,70	4,76	2,82	1,96	3,70	9,52	3,39
16	Leasing pracownika	0,98	–	–	0,56	–	–	4,76	0,56
17	Praca na wezwanie (na ządanie)	3,92	3,70	–	3,39	2,94	3,70	–	2,82
18	Korzystanie z pracownika samozatrudnionego	6,86	5,56	19,05	7,91	8,82	7,41	4,76	7,91
19	Rotacja stanowiska pracy	2,94	7,41	9,52	5,08	3,92	9,26	4,76	5,65
20	Dzielenie stanowiska pracy	5,88	9,26	4,76	6,78	6,86	9,26	9,52	7,91
21	Czasowe obniżenie czasu pracy i wysokości wynagrodzenia	2,94	3,70	–	2,82	1,96	5,56	9,52	3,95

\* Stylem pogrubionym zaznaczono formy zatrudnienia najczęściej stosowane przez przedsiębiorców.

\*\* Kolorem oznaczono dodatnią zmianę wartości stosowania danej formy zatrudnienia w roku 2010 w stosunku do wartości w okresie 2005–2009.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przedsiębiorstwa średnie ze względu na w miarę ugruntowaną pozycję rynkową oraz możliwości kapitałowe i rozwojowe wykazują dużo większe zainteresowanie i chęć stosowania elastycznych form zatrudnienia pracowników w stosunku do mikro i małych przedsiębiorstw, których działania w tym zakresie wciąż pozostają na niskim poziomie. Równocześnie świadomość funkcjonowania innych niż standardowa forma zatrudnienia pracowników w gronie przedsiębiorstw średnich jest dużo wyższa niż podmiotów zatrudniających mniejszą liczbę pracowników. Jednakże pomimo ograniczonej wiedzy na temat form niestandardowych średnio 28% przedsiębiorców zamierza zwiększyć w okresie od jednego roku do trzech lat udział elastycznych form zatrudnienia na obszarze swoich podmiotów gospodarczych, którymi kierują (tab. 3).

Tabela 3

Udział przedsiębiorstw planujących zwiększenie elastycznych form zatrudnienia (w %)

<b>Czy planowane jest zwiększenie elastycznych form zatrudnienia w przedsiębiorstwie</b>	<b>mikro</b>	<b>małe</b>	<b>średnie</b>	<b>razem</b>
Tak, w trakcie najbliższego roku	8,82	9,26	4,76	8,47
Tak, w trakcie najbliższych 3 lat	18,63	14,81	38,10	19,77
Nie planuję	72,55	75,93	57,14	71,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wśród czynników sprzyjających rozszerzeniu stosowania elastycznych form zatrudnienia przedsiębiorcy wskazują na:

- obniżenie kosztów zatrudnienia,
- możliwość dostosowania zatrudnienia do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa,
- lepsze dostosowanie czasu pracy zatrudnionego do jego sytuacji osobistej lub rodzinnej,
- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- zwiększenie efektywności pracownika,
- elastyczne godziny pracy,
- sezonowość popytu,
- większą swobodę w przyjmowaniu i zwalnianiu pracowników.

Natomiast do grupy czynników skutkujących niskim poziomem stosowania form elastycznych według ankietowanych należy zaliczyć:

- nieznaną lub słabą znajomość elastycznych form zatrudnienia,
- negatywne nastawienie pracowników do tego typu form zatrudnienia,
- niskie kwalifikacje pracowników,
- obawę pracowników przed utratą pracy (brak poczucia stabilności),

- dużą rotację personelu,
- słabe relacje między pracodawcą a pracownikiem,
- małe zaangażowanie pracowników w pracę,
- ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych dla osób zatrudnionych,
- ograniczone możliwości monitorowania pracy pracownika.

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu wskazali, jaki procent ogółu pracowników ich firmy jest zatrudnionych z zastosowaniem danej formy zatrudnienia. Umowa na czas nieokreślony jako najczęściej występująca w Polsce w badanej grupie podmiotów była stosowana w ponad 52% firm wobec ponad połowy zatrudnionych w nich pracowników. Z umowy na czas określony, należącej do najbardziej popularnej z grona umów niestandardowych, korzystało 45% przedsiębiorców do zatrudnienia nie więcej jak połowy pracowników. Umowa na okres próbny w blisko 27% podmiotów jest wykorzystywana przy obsadzaniu maksymalnie 10% kadry pracowniczej, z czego aż 70% średnich przedsiębiorstw korzysta z tej formy zatrudnienia na takim poziomie. Pozostałe najbardziej popularne formy zatrudnienia niestandardowego, do których zalicza się umowę zlecenie, umowę o dzieło oraz zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, są stosowane w firmach na poziomie 11–20%, jednak tylko w odniesieniu do zaledwie 10% zatrudnionych w tych podmiotach. Przedsiębiorstwa średnie wyróżniają się spośród pozostałych firm stopniem zatrudnienia na tym poziomie pracowników, gdyż uzyskują wartości od 34–43%. Dokładne dane zbiorcze dotyczące badanych przedsiębiorstw sektora MSP zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4

Udział badanych przedsiębiorstw, w których odpowiedni procent ogółu pracowników jest zatrudnionych przy użyciu danej formy zatrudnienia

Lp.	Formy zatrudnienia	Procent przedsiębiorstw w których odpowiedni procent ogółu pracowników jest zatrudnionych przy użyciu danej formy zatrudnienia				
		1–10%	10–25%	25–50%	50–75%	75–100%
1	<b>Umowa na czas nieokreślony</b>	10,17	3,95	14,69	21,47	30,5
2	<b>Umowa na czas określony</b>	14,68	16,95	15,82	7,91	10,16
3	Umowa na czas wykonywania określonej pracy	7,34	2,26	0,56	–	–
4	<b>Umowa na okres próbny</b>	26,55	10,17	3,39	–	0,56
5	Umowa na czas zastępstwa pracownika	10,73	1,13	–	–	–
6	Umowa sezonowa	1,69	1,69	1,13	0,56	0,56
7	Zadaniowy czas pracy	7,91	0,56	2,26	–	–
8	Skrócony tydzień pracy	2,25	2,26	0,56	–	–
9	Praca weekendowa	7,34	2,82	0,56	–	–
10	<b>Umowa zlecenie</b>	19,77	6,21	5,08	1,69	1,13
11	<b>Umowa o dzieło</b>	10,73	2,26	2,26	0,56	0,56

12	Umowa agencyjna	1,69	–	0,56	–	–
13	<b>Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy</b>	18,07	2,82	0,56	0,56	–
14	Praca nakładcza (praca chałupnicza)	0,56	0,56	–	–	–
15	Telepraca	3,39	0,56	–	–	–
16	Leasing pracownika	1,69	–	–	–	–
17	Praca na wezwanie (na żądanie)	2,26	0,56	–	–	–
18	Korzystanie z pracownika samozatrudnionego	6,21	1,69	1,69	0,56	–
19	Rotacja stanowiska pracy	2,82	2,26	0,56	0,56	–
20	Dzielenie stanowiska pracy	7,34	0,56	–	–	–
21	Czasowe obniżenie czasu pracy i wysokości wynagrodzenia	3,39	0,56	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

## Podsumowanie

Zmiany w zakresie form zatrudnienia są bezpośrednio powiązane z oczekiwaniami przedsiębiorcy-pracodawcy wobec pracownika wynikającymi z jego kompetencji zawodowych i umiejętności, jakimi dysponuje. Przekłada się to na wprowadzenie tzw. koncepcji uczenia się przez całe życie, pozwalającej dostosowywać wiedzę i kompetencje pracownika do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Właściciele firm, zdając sobie z tego sprawę, realizują dla swoich pracowników szkolenia doskonalące, ponosząc w zdecydowanej większości całkowity ich koszt.

Zauważony przez Charlesa Handy'ego kierunek zmian w modelu zatrudnienia pracowników, określany „modelem trójlistnej koniczyny”, pokazuje zmniejszający się udział pracowników stałych w gronie wszystkich zatrudnionych na rzecz pracowników peryferyjnych oraz większej współpracy pracowników zewnętrznych. Polskie przedsiębiorstwa wciąż w większości opierają się na modelu, w którym dominuje rola pracowników stałych z bezterminową umową o pracę. Jednakże przeprowadzone badania pokazują, że polscy przedsiębiorcy dostrzegają potrzebę zwiększenia elastycznych form zatrudnienia w najbliższym czasie, do czego starają się powoli dążyć. Nie można oczekiwać, że stanie się to w ciągu nawet najbliższych dziesięciu lat, zważywszy, że funkcjonujemy w gospodarce wolnorynkowej zaledwie od lat dwudziestu, aczkolwiek należy podkreślić zaangażowanie po stronie przedsiębiorców w tym zakresie i chęć dokonania zmian.

Przedstawiona w artykule problematyka form zatrudnienia stosowanych w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP jest istotnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzania podmiotami gospodarczymi i kreowania ich dalszego rozwoju. Przy uwzględnieniu czynników odgrywających istotną rolę przy wprowadzaniu oraz ograniczaniu form zatrudnienia w odniesieniu do klasycznego stosunku pracy kwe-

stia stosowanych przez przedsiębiorców form zatrudnienia, zwłaszcza niestandardowych, powinna być poszerzona o szczegółowe badania oraz monitorowana w kolejnych okresach.

## **THE IMPORTANCE OF EMPLOYMENT FORMS IN THE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISES**

### **Summary**

The main goal of this paper is characteristic of employment forms used by Polish companies, and presentation of the process of change in the employment model. The paper presents the factors for which the permanent employment is still used by businesses, as well as the reasons for its limitations as contrasted by nonstandard forms of employment.